

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIENCIAS HUMANAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO DE PSICOLOGIA DO TRABALHO

MARIA BEATRIZ DE MELLO PINHEIRO

É POSSIVEL SER CRIATIVO NO TRABALHO?

CURITIBA

2011

MARIA BEATRIZ DE MELLO PINHEIRO

É POSSIVEL SER CRIATIVO NO TRABALHO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Psicologia do Trabalho.

Orientadora: Prof. Dra. Maria Virginia Filomena Cremasco

CURITIBA

2011



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM PSICOLOGIA DO TRABALHO



Termo de Aprovação

Declaramos para fins de depósito legal que **Maria Beatriz de Mello Pinheiro** apresentou a Monografia intitulada **"É Possível Ser Criativo no Trabalho?"** como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Psicologia do Trabalho da Universidade Federal do Paraná. A monografia foi avaliada e considerada **APROVADA** por banca constituída pelos professores do Curso.

Curitiba, 01 de Junho de 2013

Profa. Dra. Iara Picchioni Thielen
Coordenadora do Curso de Especialização em Psicologia do Trabalho
FUNPAR CNPJ 78.350.188/0001-95

ESPECIALIZAÇÃO EM PSICOLOGIA DO TRABALHO - UFPR
Praça Santos Andrade, 50 - 1º andar - sala 114
E-mail: psicotrabalho@ufpr.br
Telefone: 3310-2746

Especialização em Psicologia do Trabalho
Universidade Federal do Paraná
Departamento de Psicologia - SCLA - PRPG

Dedico este trabalho aos meus colegas
de trabalho, que me ajudaram a entender
na prática, o valor da criatividade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que me ensinaram, nesta trajetória, a compreender o valor da criatividade em nosso dia-a-dia. Ao Psicodrama, que iluminou esta questão em minha trajetória profissional. À professora Virginia, que com sua competência fez florescer em mim o tema que tanto me fascina.

*A Criatividade é a maior forma de rebeldia
da existência
(Osho, 2005)*

RESUMO

É possível ser criativo no trabalho?. O objetivo desse tema é discutir tais questões como ponto de reflexão de uma equação que precisa ser resolvida para o mundo do trabalho atual que questiona o sucesso tanto na coletividade, como no universo individual. As perguntas norteadoras são: como ser criativo em meio a metas desmedidas e rotinas estafantes? A criatividade operacionaliza atitudes válidas para o mundo do trabalho hoje? O assunto vem fundamentado em pesquisa literária e considerações de vários autores e seguimentos empresariais da sociedade, em especial na internet, fonte de informações de maior popularidade em nossa sociedade atual. A criatividade no trabalho é tema de fundamental importância para as empresas e altamente relevante para os funcionários Trata-se de uma capacidade humana que foi sempre admirada e desejada, contudo hoje é essencial ao desenvolvimento das empresas. Nessas perspectivas o trabalho reúne informações e reflexões sobre um dos mais atuais temas da psicologia do trabalho.

Palavras-chave: Criatividade-1. Trabalho-2. Mídia-3.

ABSTRACT

Can you be creative at work? The objective of this theme is to discuss such issues as a point of reflection of an equation that must be solved for the current world of work that questions the success both in the community as an individual in the universe. The guiding questions are: how to be creative in the midst of grueling routines and unreasonable goals? Creativity operationalizes valid attitudes to the world of work today? The subject is based on literary research and considerations of various authors and business segments of society, especially the Internet, the source of information most popular in our society today. Creativity at work is the subject of fundamental importance for companies and highly relevant for employees. It is a human capacity that has always been admired and desired, yet today it is essential to business development. With these perspectives work together information and reflections on one of the most current topics of the psychology of work.

Key-words: creative-1. work-2. media-3.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
2 A criatividade na história do trabalho.....	12
3 Criatividade na visão psicodramática	16
4 Fatores pessoais e ambientais relacionados à criatividade	20
5 Modismos e artificialismos a incoerência no discurso e na prática.....	25
5.1 Técnicas para ser criativo.....	25
5.2 A criatividade que “seca” e o lazer	28
5.3 A criatividade e motivação	31
5.4 Trabalhos e trabalhos	32
6 Considerações finais	36
Referencias bibliográficas	41
Anexos	44

1 INTRODUÇÃO

A Criatividade tem sido, nos tempos atuais, uma das características mais buscadas em todas as áreas de empreendimento humano. Uma característica que sempre teve seu reconhecimento nas artes, mas que no mundo do trabalho já foi extremamente tolhida. A história nos conta como a criatividade foi sempre apreciada, seja no início, com a curiosidade acerca da criação divina, seja nas criações artesãs de séculos passados. Hoje, em um mundo globalizado, na era digital, a expectativa é sempre da surpresa, de criação de soluções mágicas, imediatas.

Seja qual for a linha de pensamento, é consenso que a criatividade é atributo ou capacidade humana na qual se mesclam componentes ou requisitos individuais e interferências ambientais. O ser humano precisa ter condições para desabrochar pensamentos criativos que se materializarão no mundo.

O presente estudo não tem a pretensão de esgotar o assunto seja na busca histórica ou epistemológica, mas sim, como tema geral, analisar o contexto sob o qual hoje se busca a criatividade como ferramenta dos trabalhadores no exercício diário de suas funções. Se por um lado temos um cenário extremamente capitalista e competitivo, como nunca se viu, no qual a necessidade de criatividade passa de uma mera necessidade diferencial para necessidade vital, por outro temos um histórico de cultura do trabalho que na prática não se articula com este discurso, facilmente encontrado nas publicações da mídia comum. A metodologia utilizada ao entendimento destas questões foi relacionar o resgate literário à livre pesquisa na mídia, em especial na internet, simulando a pesquisa de um trabalhador comum.

Na história do trabalho, encontramos já nos estudos e publicações de Frederick W. Taylor, em seus “Princípios de Administração Científica” de 1911, uma metodologia que buscava aumentar a eficiência e a rentabilidade com planejamento, treinamentos, boa seleção de sujeitos e estimulação de cooperação. Contudo, na prática, materializava a mentalidade preconceituosa e manipuladora, que desconsiderava o sujeito e por uma questão de controle, optava por cercear a liberdade criadora, que poderia “desvirtuar” o sujeito do trabalho.

Dos tempos de Taylor pra cá muito se estudou acerca dos motivos e condições que levam ao sucesso e lucratividade as indústrias e empresas. Todas as linhas de estudo levam à constatação de que é o homem que determina o sucesso de qualquer atividade e que este sendo atendido em suas necessidades rende melhores resultados no que se refere à tão necessária criatividade. Contudo, entre constatar historicamente a importância de se atender as necessidades humanas para equilíbrio e boa atuação do homem no trabalho e se enxergar na prática as atitudes e mecanismos que vão atender a tais necessidades, há uma lacuna muito grande.

Para entender quem é o homem, este ator do mundo que produz, faz-se necessário remetermos-nos ao universo já descoberto. Dentre vários meios de conhecimento da humanidade, a Psicologia, em especial a Psicanálise, se destaca, pois oferece pistas importantes para entendermos o processo criativo, a partir da verificação dos conceitos básicos da formação da psique: as funções mentais (inconsciente, pré-consciente e consciência) e estruturas mentais (id, ego e superego), que vão nos levar ao conhecimento de como o processo criativo emerge, muitas vezes como mecanismos como a sublimação.

Outras linhas da Psicologia buscaram compreender e descrever o processo criativo, contudo nos limitaremos ao olhar psicodramático, pela centralidade que o tema criatividade o tem. No capítulo dois encontraremos uma breve exploração do Psicodrama, corrente da Psicologia inaugurada por Jacob Levi Moreno no final da década de 20, que procurava mostrar a importância de se resgatar a espontaneidade e criatividade do homem, através da dramatização e catarse, liberando tais qualidades inatas, adormecidas pelas conservas culturais.

No capítulo três, será explorado as características pessoais e ambientais que favorecem e bloqueiam a criatividade. Será, ainda, abordado alguns estudos e questões para a compreensão dos fatores que estimulam a criatividade, resultado final de processos emocionais e culturais.

No capítulo quatro será tratado a discrepância entre as publicações em revistas e sites que abordam o mundo do trabalho - com as orientações e supervalorização do funcionário criativo – e a prática nas organizações, com o estímulo da passividade, autoritarismo, dependência, burocracia e controle. Se por um lado, para emergir o pensamento criativo é necessário liberdade, fortalecimento da auto-estima, iniciativa, coragem e comprometimento, por outro temos empresas focadas em “empregos”, busca de controles, assediadoras morais, rebaixadoras da auto-estima, extremamente burocráticas, que levam à supervalorização das metas e prazos em detrimento das características pessoais e diferenciais de cada ser humano. O resultado final desta “matemática” são cidadãos extremamente frustrados por não conseguirem a identificação necessária com este modelo de funcionário, haja vista falta de eco nas empresas em que trabalham.

2 A CRIATIVIDADE NA HISTÓRIA DO TRABALHO

O estudo da história do trabalho e da criatividade se entrelaçam de forma a não ser possível a compreensão de uma sem a outra. Quando se retoma a trajetória do conceito e significado do trabalho na história da humanidade percebe-se que a criatividade humana foi a mola propulsora que tornou possível a organização do homem a partir da força de trabalho.

Na Era Primitiva, quando o homem se distanciou do comportamento animal, descobriu-se que a partir de um comportamento ativo no meio, com organização coletiva, obtinham-se melhores resultados no que se refere à sobrevivência. Foi a criatividade humana, já em épocas pré-verbais, que levou o homem a encontrar novas soluções a problemas básicos de alimentação e proteção num mundo ainda selvagem.

No decorrer da história da humanidade, foram encontradas inúmeras provas de como a inventividade humana levou a descobertas importantes que instrumentalizaram o homem, seja a partir das ferramentas criadas, seja na forma de se organizar os grupos e agir na agricultura.

Muitas formas de se encarar o trabalho então surgiram, cada fase da história da humanidade se desenvolveu criativamente relacionando o trabalho de uma forma diferente à vida em comunidade, passando pela escravidão, feudalismo, capitalismo, socialismo e agora a sociedade pós-capitalista. Cada geração, apropriando-se do conhecimento das anteriores, encontrou rumos diversos, buscando uma organização ideal, com seus efeitos colaterais. Evoluindo e criando-se ao mesmo tempo dificuldades, como exemplo na forma de trabalho escravo. Conforme Peter Druker (1999) fala em seu livro *Sociedade pós-capitalista*, a partir da Revolução Industrial houve uma modificação na aplicação do conhecimento da humanidade que migrou do *ser* para o *fazer*. Antes, o status estava relacionado ao “ser” alguém da nobreza, passando-se ao foco no “fazer” algo útil e importante. Na visão de Druker, esta mudança que se iniciou por volta de 1750 teve algumas fases: a primeira, da instrumentalização (foco na produção) que gerou certa “alienação” - aproveitando o

termo de Marx; uma segunda, iniciada por volta de 1880, que culminou com o fim da Segunda Guerra Mundial, na Revolução da Produtividade, em que o conhecimento começou a ser aplicado ao trabalho e uma ultima fase, iniciada então no pós-guerra e vigente até hoje, onde “(...) o conhecimento está sendo aplicado ao próprio conhecimento.” (DRUKER, 1999, p. 5).

Neste contexto de transição da aplicabilidade de conhecimento, em especial na fase de Revolução de Produtividade, no início do século XX que surge uma figura controversa, cuja obra recebeu diversas interpretações: Frederick W. Taylor. Um homem rico e educado que se tornou trabalhador, sendo obrigado a abandonar o desejo de ir a Harvard por conta de uma deficiência visual, mas que provou o sucesso em sua própria trajetória com habilidade e empenho (Druker, 1999). Taylor hoje é muito criticado, principalmente quando se lê seus escritos sob a luz da modernidade. Com muito estudo e análise do que era o trabalho na época, em especial o trabalho braçal, Taylor desenvolveu uma obra com o objetivo de otimizar os movimentos dos trabalhadores, num momento histórico em que o capitalismo brigava com a força trabalhadora. Contudo, “a medida do trabalho humano era a máquina” (GOLEMAN, 1999, p.29), o que gerou mesmo na época muito desconforto na classe trabalhadora e muitas distorções por parte das classes dominantes. Muitas linhas de pensamento seguiram a visão de Taylor, os testes de QI e personalidade tiveram muito uso por esta corrente. Contudo, outras visões e descobertas emergiam na mesma época, como a Psicanálise e outras correntes da Psicologia e serviram como parâmetro e controle de ações equivocadas.

De qualquer forma, Taylor inaugurou um movimento que foi denominado Administração Científica, desenvolvendo conceitos e práticas que enfocavam a tarefa, relegando a segundo plano todo o restante de variáveis que compõe o mundo do trabalho. Seguiram-se correntes teóricas distintas, que foram enfocando sempre um elemento em especial, como a “estrutura organizacional”, da Administração Clássica de Henry Fayol, as “tarefas desempenhadas” na Teoria da Burocracia de Max Weber, as “pessoas” na Teoria das Relações Humanas e mais recentemente o foco foi a “tecnologia” e a questão “ambiente interno e externo”. (CHIAVENATO, 1993; ORLICKAS, 1998)

Uma espiral foi se desenvolvendo: o mundo do trabalho afetando as pesquisas dos teóricos e estes influenciando mudanças neste mundo. Entre a natureza humana com suas necessidades e estruturas chocava-se as forças políticas e correntes filosóficas vigentes. O fato é que o trabalhador tinha e tem de se adaptar ao trabalho e dar um passo além, seja individualmente e enquanto sociedade.

Não fosse a inovação como capacidade humana, não teríamos evoluído tanto no que se refere ao trabalho no século passado, seja na organização como na visão de direitos e deveres. Mas o que é criatividade então?

“A concepção de criatividade pode variar conforme a cultura e a época” (LUBART, 2007, p.17), porém, apesar de muitas interpretações de onde vem e como se dá o processo criativo, há algo de comum nas muitas visões: “a criatividade é a capacidade de realizar uma produção que seja ao mesmo tempo nova e adaptada ao contexto na qual se manifesta” (LUBART, 2007, p13). Em todos os contextos cabe esta concepção, mas no universo do trabalho fica mais claro como isto se dá, visto que é facilmente observável tanto a nível individual, como coletivo.

A pessoa criativa é tida como inteligente, como um sinônimo. “Uma inteligência implica na capacidade de resolver problemas ou elaborar produtos que são importantes num determinado ambiente ou comunidade cultural.” (GARDNER, 1995, p. 21). A partir da década de 80, com os estudos acerca das Inteligências Múltiplas de Howard Gardner, publicando seu livro “Estruturas da Mente”, em 1983, muito se avançou sobre a concepção de criatividade. Descobriu-se que conforme o grau de desenvoltura da pessoa em uma das várias modalidades de inteligência, por afinidade, maior conhecimento se adquiria e maior perícia se atingia, sendo possível maior criatividade numa determinada área.

O conhecimento e domínio de uma área de saber é um dos requisitos para o maior florescimento de um comportamento criativo, contudo não garante a inspiração, pois há muitas outras variáveis para o ato criador:

Existe uma tensão entre criatividade e perícia: certamente uma pessoa pode ser perita sem ser criativa; e possivelmente certa criatividade pode manifestar-se antes de ser determinado que aquela pessoa atingiu o nível de um mestre (GARDNER, 1995, p.51).

Em suma, no mundo do trabalho percebe-se o objetivo de tornar o trabalhador especialista em sua função, contudo não se estimula tradicionalmente a transformação dos conhecimentos adquiridos em sua área em base para a criatividade que transcende o já conhecido. É como se a liberdade criadora levasse a um risco devido ao desconhecido, chegando a levar ao medo da falta de controle ou do “tempo perdido”.

No ambiente de trabalho, em geral, o foco inicial está na realização das tarefas básicas, o burocrático e rotineiro. Exceto em áreas onde a criatividade é a ferramenta central, como no marketing, a ênfase na avaliação dos funcionários de forma geral está na capacidade de adaptação de suas rotinas. Contudo, quando se fala em avançar, com capacidade competitiva, num mercado onde as mudanças são sempre rápidas, a criatividade entra em destaque.

Muitos autores relacionaram as características inerentes ao processo criativo, cada um dando destaque especial a um fator: genética, ambiente, motivações, personalidade, etc. O foco muda, mas o que se percebe é que a criatividade, quando se relaciona ao trabalho, ora enfatiza o aparato individual (personalidade desenvolvida num histórico de aprendizagens), ora se resume em técnicas aprendidas para resolução de problemas (DUALIB E SIMONSEN, 1990).

Poder-se-ia neste momento eleger quaisquer das correntes da Psicologia como ponto de referência ao estudo da criatividade. Contudo, visitaremos de forma breve o assunto através do olhar do Psicodrama, linha da Psicologia criada por Moreno cuja base é justamente o resgate da espontaneidade e criatividade.

3 CRIATIVIDADE NA VISÃO PSICODRAMÁTICA

“O caminho mais curto para chegar à essência de uma idéia é explorar como foi concebida e anunciada pela primeira vez” (MORENO, 1985, p. 49). Com esta frase, Jacob Levy Moreno inicia o histórico que culminou na criação do Psicodrama. Ele, que nasceu em Bucarest, na Romênia, em 18 de maio de 1889, relata no primeiro capítulo de sua obra “Psicodrama” as experiências pessoais que o levaram ao desenvolvimento de uma teoria pragmática. A primeira experiência significativa neste contexto foi uma brincadeira na qual organizou com outras crianças, onde brincou de ser Deus. A experiência marcante serviu como referência em todas as demais que participou. Na adolescência, apaixonou-se pela filosofia e teatro, sendo atraído por trabalhos comunitários recreativos. Em 1909 entrou na faculdade de Filosofia, passando posteriormente à Medicina, na qual se formou em 1917. Foram inúmeras experiências que o levaram ao desenvolvimento de uma visão de mundo atrelado a uma prática catártica.

Em 1920, Moreno publicou o seu primeiro livro *Das Testament des Vaters* e depois, realizou o seu 1º Ato Público Psicodramático, no dia 1 de abril de 1921, dia dos loucos, na Áustria. “O Teatro para a Espontaneidade converteu-se num lugar de reunião dos descontentes e rebeldes psicológicos, o berço da revolução criadora entre 1922 e 1925” (MORENO, 1985, p. 55). Após este fértil período surge a forma do Teatro Terapêutico, onde se instrumentaliza o Psicodrama enquanto método terapêutico. Em 1925, então, Moreno se muda para os Estados Unidos, onde se casou e teve um rico desenvolvimento de sua criação, vindo a morrer em 1974.

A partir da pesquisa do Teatro da Espontaneidade, Moreno buscou resgatar a felicidade no ser humano. Coexistindo à Psicanálise em Viena, conta-nos que ao encontrar com o Dr Freud, primeira e ultima vez, teve a audácia de lhe falar de seu trabalho, após uma aula de análise de sonhos:

Bom, Dr Freud, eu começo onde o senhor deixa as coisas. O senhor vê pessoas no ambiente artificial do seu gabinete, eu vejo-as na rua e em casa delas, em seu ambiente natural. O senhor analisa os sonhos das pessoas. Eu procuro dar-lhes coragem para que sonhem

de novo. Ensino as pessoas como brincarem de Deus. (MORENO, 1985, p. 54)

Esta fala mostra como era o criador do Psicodrama e, por conseguinte, como se desenvolveu esta linha de pensamento. Muito mais poder-se-ia falar do Psicodrama enquanto história, concepções, métodos, etc. Contudo, nos direcionaremos brevemente ao olhar de alguns conceitos básicos, que se relacionam à criatividade.

A espontaneidade é o cerne, instrumento e objetivo, pois ao Psicodrama, acredita-se que através do resgate dessa característica humana, encontra-se um nível de felicidade maior. A espontaneidade é o ponto inicial na teoria psicodramática. Para Moreno é um fenômeno primário e positivo, é a essência, inata, não sendo derivada de nenhum outro impulso. É o que dá sentido ao aqui-agora, é a capacidade do indivíduo ser único no mundo e reagir a ele, adaptando-se. Através da espontaneidade, o indivíduo consegue elaborar respostas únicas a cada situação, através do fenômeno da criatividade. “A espontaneidade é que incentiva a criatividade” (MORENO, 1985, p.59). Ela surge no ser humano antes de tudo, como nos conta Moreno:

Parece que a espontaneidade é o mais antigo dos fatores filogenéticos a compor o comportamento humano, certamente mais antigo que a memória, a inteligência ou a sexualidade. É um estágio embrionário de desenvolvimento, mas contém potencialidades ilimitadas de treinamento. (MORENO, 1985, p. 20).

Desta forma, a espontaneidade é a expressão genuína da personalidade do sujeito e serve como base para todas as demais estruturas mentais e psicossociais que se manifestarão. Apesar de genuína, possui também a característica de se moldar ao meio, através de intervenções, que podem ser adaptativas e positivas, ou negativas e cerceadoras.

“A primeira característica do ato criador é a espontaneidade; a segunda é uma sensação de surpresa, de inesperado.” (MORENO, 1985, p.84). Funde-se assim, ambos conceitos, criatividade e espontaneidade.

Contudo, na vida em sociedade, cercada de regras e artificialismos, tão necessários à organização da sociedade, surge o fenômeno caracterizado por Moreno como “conservas culturais”. Trata-se da cristalização em nossa sociedade de referências que nos dão uma sensação de ordem. Moreno nos fala, sobre as conservas em tempos remotos, que:

As conservas culturais serviram para dois fins: eram prestimosas em situações ameaçadoras e asseguravam a continuidade de uma herança cultural. Mas quanto mais se desenvolveram as conservas culturais – quanto mais amplamente se distribuíram, quanto maior se tornou a influência e quanto maior atenção se dedicou ao seu acabamento e aperfeiçoamento, mais raramente as pessoas sentiam a necessidade da inspiração momentânea. (MORENO, 1985, p.159)

Disto se conclui que o desenvolvimento das conservas, que eram tão necessárias à organização e evolução das sociedades, teve como efeito colateral a diminuição da criatividade, pois manter o “certo”, o tradicional, gera a diminuição da capacidade criadora e na aceitação dos comportamentos diferentes, criativos.

“A espontaneidade e a conserva cultural não existem em forma pura: uma é função, é parasita da outra” (MORENO, 1985, p. 156). Portanto, somente podemos entender uma ou outra, mediante o comparativo, a análise do contexto. Contudo, cabe ressaltar que na visão de Moreno o ideal de sociedade não é anárquica, sem regras, mas sim uma sociedade que discuta os seus dogmas, estereótipos e regras, a fim de não “matar” o sujeito, suas características humanas de sensibilidade, espontaneidade e criatividade, pois as doenças nascem destes bloqueios ao desenvolvimento humano.

Enfim, conservas culturais, que são em grande parte bloqueadoras de criatividade, são regras sociais que se interiorizam e eliminam o desejo de inovação. Se por um lado mantem uma certa ordem e tradição nos comportamentos enquanto sociedade, por outro levam as pessoas à uma rigidez que nos impede, mesmo que busquemos o contrario, a encontrar formas alternativas de viver e pensar.

Os conceitos apresentados pelo Psicodrama e esta forma de perceber o homem nos levam à consciência da importância e dimensão da criatividade para a realização pessoal. Busquemos então, enriquecer nossa compreensão do tema, tendo como inspiração achados de estudiosos de nosso tempo.

4 FATORES PESSOAIS E AMBIENTAIS RELACIONADOS À CRIATIVIDADE

Conforme consenso entre estudiosos da área da criatividade, o resultado final criativo se constrói sob uma base individual, formada por habilidades cognitivas e traços de personalidade, e influências ambientais, como aspectos facilitadores e inibidores (FONSECA e BASTOS, 2003).

Todd Lubart (2007) aponta, num breve histórico sobre a criatividade, que nos estudos de Francis Galton (1879, 1883) encontramos os primeiros registros empíricos acerca da criatividade. Ele atribuía à genética as características psíquicas e capacidades mentais. No início do século XX diversos pesquisadores e escritores analisaram casos excepcionais de criatividade em personalidades da época e buscaram na introspecção entender o processo criativo. Edward Toulouse relacionava, nesta época, fragilidade psicológica à criatividade. Alfred Binet relacionava a criatividade à inteligência e já na primeira versão de seu teste de QI (Binet e Simon, 1950) buscava medir a imaginação criativa. “A concepção de criatividade pode variar conforme a cultura e a época.” (LUBART, 2007, p.17). Contudo as variáveis pessoais e ambientais sempre são contempladas, pois jamais a criatividade poderá ser atribuída somente às características de personalidade ou à estimulação do meio social.

A Psicanálise, a partir dos escritos de Freud, contemplaram, na transição dos séculos XIX e XX, a compreensão da criatividade como uma forma inconsciente de solucionar conflitos:

O processo criativo, sob esta perspectiva, seria resultante de uma sublimação dos instintos sexuais primitivos, orientados para atividades produtivas e socialmente aceitas, como por exemplo, a pintura e a literatura. Sob este prisma, a criatividade e a neurose surgiriam da mesma fonte, ou seja, um conflito inconsciente. (WECHESLER & NAKANO, 2002, p. 104).

A visão de desenvolvimento humano que a Psicanálise trouxe marcou profundamente a compreensão da criatividade. O desenvolvimento do conceito de “mecanismos de defesa” como estratégias para reduzir a ansiedade, onde o ego distorce a percepção da realidade do sujeito, é bastante útil no entendimento do

comportamento criativo, principalmente quando analisamos mais proximamente a sublimação, que seria o mecanismo de defesa mais eficaz, na medida em que canaliza os impulsos libidinais para uma postura útil e aceitável, como obras de arte ou trabalho. (HUFFMAN, et. Al, 2003). A sublimação seria um mecanismo eficaz para canalização de impulsos cuja exteriorização não teriam aceitação social fácil, sendo criadas idéias, formas e objetos como uma consequência deste desvio dos impulsos, um “efeito colateral” positivo e valorizado socialmente.

Na sequência as escolas humanistas se contrapuseram à visão freudiana, trazendo uma compreensão focada em processos positivos e objetivos, como exemplo podemos citar a hierarquia das necessidades humanas de Maslow (1968), porém a visão psicanalítica da criatividade enquanto sublimação, nunca perdeu seu trono, pois independentemente dos conceitos e descobertas acerca do tema nas mais diferentes áreas do conhecimento humano, entender a criatividade como um mecanismo em que se adapta um conteúdo interno, criando respostas aceitáveis, é facilmente compreendido, não tendo explicações que ofusquem tal descoberta.

Após a década de 80, algumas abordagens se destacaram, em especial a cognitiva e as abordagens múltiplas, incluindo-se neste contexto alguns estudiosos, como Howard Gardner, famoso psicólogo norte americano que desenvolveu o conceito de inteligências múltiplas. Em sua metodologia para o estudo da criatividade, ressaltou a importância da visão interdisciplinar para compreensão deste tão complexo fenômeno, cuja interação do interno com o externo gera um ato inovador:

(...) além de enraizado na psicologia, o estudo da criatividade deve estar informado sobre a epistemologia (a natureza do conhecimento em diferentes campos) e sobre sociologia (os modos pelos quais especialistas em vários campos chegam aos julgamentos). (BODEN, 1999, p. 151).

Desta forma, compreender como se forma os requisitos internos que favorecerão o indivíduo a ser mais criativo, bem como estudar a forma como o meio favorece o desenvolvimento de idéias inovadoras, passa pela análise das várias visões das ciências humanas.

Alguns estudiosos no decorrer das ultimas décadas deram ênfase maior aos aspectos individuais da criatividade, como a psicóloga Tereza Amábile, que teve no estudo do papel das motivações intrínsecas na criatividade uma grande importância (FONSECA; BASTOS, 2003; LUBART, 2007), já outros, privilegiaram o estudo do ambiente social (família, escola, trabalho, cultura).

Amabile (HUFFMAN, et al, 2003), em seus estudos no Centro para Liderança Criativa, nos EUA, analisou o comportamento criativo em diversas vertentes. Ela comprovou, por exemplo, que recompensas extrínsecas (brinquedos ou dinheiro) na realidade, não só não motivavam para a criatividade, mas acima de tudo prejudicavam o processo criativo. Descobriu-se que grupos motivados por uma promessa de recompensa eram menos criativos artisticamente que outros sem esta perspectiva, ou seja, quanto maiores promessas de retribuição, maiores os bloqueios à criatividade, provando-se que o reforçador positivo, como diriam os teóricos das linhas comportamentais, não são neste caso as recompensas, mas sim talvez um sentimento de realização que extrapole o plano material. Podemos encontrar os reais motivos destes fenômenos na Psicanálise, através do estudo aprofundado dos mecanismos como a sublimação, visto que em mesmas condições ambientais, grupos inseridos na variável “recompensa” têm rendimentos diferentes em produções artísticas, tipicamente criativas. Isto demonstra o papel essencial da história pessoal e personalidade do indivíduo para criação, enquanto resposta ao ambiente e a si próprio.

No decorrer dos trabalhos de Tereza Amabile, juntamente com os pesquisadores da Escola de Administração de Empresas de Havard, o foco migrou para as interferências sócio ambientais no processo criativo. Conforme cita Alencar (1996, p. 50), “Amabile (1990) destacou serem os fatores sociais responsáveis por pequena parte da variação total no pensamento criativo, a qual quase sempre é mais fácil de se mudar, do que modificar traços e habilidades.” As características pessoais seriam a grande fonte do processo criativo, contudo é o ambiente a variável de maior flexibilidade para a criação de um ser criativo.

O foco no ambiente fez a pesquisadora chegar a conclusões variadas como destacar os quatro *matadores da criatividade* que, conforme Goleman (1999, p. 117)

“(...) limitam a memória operacional, o espaço mental no qual ocorrem e florescem os *brainstorms*, e esmagam a assunção de riscos”: 1) vigilância – supervisão constante e falta de liberdade; 2) avaliação – críticas precipitadas ou não construtivas que levam ao receio do julgamento; 3) excesso de controle - gerenciamento dos detalhes durante o processo; 4) prazos implacáveis - cronograma apertado, diferente da pressão em dose que motiva, mas sim prazos que liquidam o tempo livre necessário à fertilidade.

Verifica-se, quando analisado os matadores de criatividade, que é bastante complexo separar o que são elementos pessoais e ambientais, pois estão relacionados em cada um dos quatro itens. Por exemplo, a vigilância é algo externo ao indivíduo, alguém que olha com olhar de julgamento, analisando os passos da pessoa, no entanto é o efeito deste olhar que gera um bloqueio na criatividade, pois conforme a base de personalidade do sujeito vigiado será ou não impactante este olhar. A avaliação, outro “matador”, tem maior ou menor efeito conforme elementos como a resiliência.

A resiliência refere-se a um termo emprestado da física, do francês *resilience*, que:

Designa a propriedade que certos corpos têm de absorver trabalho ou energia elasticamente, ou seja, a capacidade de voltar à forma anterior depois de sofrerem uma deformação (...) capacidade de absorver e se recuperar de danos sofridos. (CYRULNIK, 2004, p.XIII)

Um sujeito que reage com retraimento ou angústia a uma crítica vai ter sua capacidade criativa diminuída. Outro sujeito nas mesmas condições pode reagir positivamente, considerando inclusive a situação como desafiadora e motivadora, por consequência. Esta perspectiva, da avaliação crítica enquanto efeito de estimulação à criatividade em pessoas resilientes, se alinha ao que Dualib e Simonsen (1990) demonstram como equação, onde a energia liberada para eliminação de angústia causada por uma situação problema gera soluções criativas:

Dualib e Simonsen (2000) asseveram que é o encarar da realidade, confrontando a adversidade e a dinâmica do problema, que faz com que o pensador chegue a uma solução criativa para ele. E destacam

que a atividade criadora é precedida pela angústia. Desse modo, para que a criação ocorra, a pessoa criativa deve ser inicialmente perturbada e frustrada por um problema ou uma situação que não pode manobrar. Então, há o confronto com alguma forma de adversidade.” (SACHUK e CANGUSSU, 20??, p.9).

Desta forma, conforme o aparato psíquico, maturidade, resiliência, etc, o indivíduo pode transformar uma situação desconfortável em algo diferente, ajustável à suas necessidades, através de um processo criativo. Por outro lado, indivíduos mais sensíveis podem “implodir” psiquicamente, ao menor sinal de problemas. “O ato da inovação é tanto cognitivo quanto emocional” (GOLEMAN, 1999, p.115). Daí decorre que não é só a dicotomia ambiente-pessoa que se forma como base para a criatividade, mas também o “ser racional” e o “ser emocional”.

Diante dos elementos citados e desenvolvidos até este ponto acerca do mecanismo criativo, buscaremos na prática do ambiente de trabalho, relacionar tais achados ao que ocorre no presente, através de alguns “recortes” da realidade.

5 MODISMOS E ARTIFICIALISMOS, A INCOERÊNCIA NO DISCURSO E NA PRÁTICA

Na mídia comum, jornais, revistas, livros e sites, bem como nas empresas que atuam na área de Recursos Humanos existe uma gama imensa de publicações cujo tema central é a criatividade e sua relação com o mundo do trabalho.

Há, em meio a tantas fontes democráticas de informação, divulgações de materiais sérios, científicos e renomados, bem como exercícios superficiais de profissionais que se aproveitam dos modismos e liberdade de imprensa para publicar idéias equivocadas que só poluem e dificultam a compreensão de desenvolvimento humano no mundo do trabalho.

Citaremos alguns achados da internet, meio de maior veiculação dos materiais deste tema, para analisarmos algumas idéias abordadas, bem como o impacto destas no mercado de trabalho. Optou-se pela pesquisa aleatória, buscando-se sites e publicações para o público comum, utilizando-se o site de pesquisa Google, com as palavras chaves criatividade e trabalho. O objetivo foi encontrar o material que o trabalhador comum encontra, quando se depara com o desejo de entender o mecanismo criatividade em sua prática diária. A partir de uma breve análise destes materiais, buscaremos clarear nossas questões a respeito da possibilidade de ser efetivamente criativo no trabalho, bem como entender se a criatividade, como popularmente conhecida, realmente operacionaliza atitudes válidas para o mundo de trabalho hoje.

5.1 Técnicas para ser criativo

O site administradores.com.br, especializado em informações do tipo “auto-ajuda” para profissionais da área *business* oferece vários artigos a respeito da criatividade. Em uma publicação destas, expõe um artigo como “18 técnicas para desenvolver a criatividade”, informando tratar-se de uma publicação acadêmica e

sugerindo que o leitor siga a dica que mais lhe agrada. As dezoito técnicas abordadas se multiplicam e se desdobram em outros tantos subitens e exercícios mentais que estimulariam a criatividade. O foco central é o indivíduo e uma forma de estar e ser no mundo cem por cento “atenado” e positivo, em afirmações, como por exemplo:

Procure ter uma atitude positiva e otimista, isso ajuda você a realizar seus objetivos.

Pense todos os dias, escolha uma hora e um lugar para pensar alguns minutos, todos os dias.

Evite coisas que enfraqueçam o cérebro: barulho, fadiga, negativismo, dietas desequilibradas, excessos em geral.

Crie grandes metas. Grandes objetivos.

O texto tem um atrativo àqueles que buscam fontes seguras e sérias, pois o classifica como “acadêmico” e trata-se de um recorte de material da Professora Sandra Regina da Luz Inácio, PhD em Administração e Psicologia, com amplo currículo e experiência, contudo nas dezesseis páginas encontramos um amontoado de dicas, como as apresentadas, cuja aplicação ao cidadão comum fica bastante distante. O foco é no sujeito, pois ele deve ter em suas características o preparo para desenvolver atitudes ditas “positivas” e “otimistas”, o que desconsidera a história e formação psíquica de cada um, elegendo estas características como essenciais ao processo criativo. É claro que sem uma dose de otimismo, a criatividade não fluirá, pois não haverá abertura suficiente para a crença em novas possibilidades. Contudo, instruções como “seja criativo” não instrumentalizam as pessoas que por razões diversas desenvolveram uma atitude mais reservada e insegura em relação à vida.

Da mesma forma, instruções como “pense todo dia”, “crie grandes metas e objetivos”, caracterizam-se como dicas sem nenhuma aplicabilidade, visto que para se chegar a um padrão de pensamento ou criação de grandes metas faz-se necessário todo um aparato desenvolvido no decorrer da história da pessoa, que culmina no teor destas “dicas”. O cidadão desavisado, que “compra” estas normas como verdades absolutas, sem espírito crítico, toma para si uma responsabilidade e uma meta que transcende sua capacidade de evoluir. O resultado é um estresse

grande para tentar alcançar este nível de comportamento e um ataque em sua auto-estima, ao perceber-se distante do manual apresentado. O foco aqui é o indivíduo, como se de alguma forma o ambiente não representasse uma força na estimulação ou facilitação do desenvolvimento do pensamento criativo. Uma concepção de criatividade apresentada, como no artigo desta página da internet, demonstra uma visão reducionista que leva o leitor a interpretar que a criatividade é fruto exclusivo de sua vontade em seguir um manual de regras para alcançá-la. Tal perspectiva exclui por completo o eco do ambiente, sua interferência e importância. Eunice M Soriano de Alencar (1998), grande pesquisadora do tema, cita, em um artigo intitulado “Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas Organizações”, um trecho de M. J. Stein (1974), que ilustra como tal visão é equivocada:

Estimular a criatividade envolve não apenas estimular o indivíduo, mas também afetar o seu ambiente social e as pessoas que nele vivem. Se aqueles que circundam o indivíduo não valorizam a criatividade, não oferecem o ambiente de apoio necessário, não aceitam o trabalho criativo quando este é apresentado, então é possível que os esforços criativos do indivíduo encontrem obstáculos sérios, senão intransponíveis. (ALENCAR, 1998, p. 21).

Conclui-se, portanto, que o modelo que está por trás de mensagens emblemáticas contidas nos sites de “auto-ajuda”, como o apresentado, ignoram toda uma gama de variáveis, essenciais para o entendimento de um processo tão complexo como o da criatividade.

Hans J. Eysebeck (BODEN, 1999) ilustra as variáveis que atuam sobre a criatividade resumindo-as em: variáveis cognitivas (inteligência, conhecimento, habilidades técnicas e talentos especiais), variáveis ambientais (fatores político-religiosos, fatores culturais, fatores socioeconômicos e fatores educacionais) e variáveis de personalidade (motivação interna, confiança, não conformismo e criatividade como traço). Segundo o autor, todas estas variáveis convergiriam para a criatividade enquanto realização, este ainda faz uma distinção da criatividade enquanto traço de personalidade, que seria a capacidade medida nos testes de aptidão, sendo universal, diferentemente da criatividade enquanto realização, que é o resultado final de um processo criativo ao somar-se às demais variáveis. Produz-

se, assim, frutos em áreas específicas do comportamento, como por exemplo: “físicos criativos normalmente não produzem pinturas de vanguarda” (BODEN, 199, p.214). Ou seja, o sujeito pode ser criativo como um traço de personalidade, porém o que vai garantir criações é a soma deste traço com as demais variáveis, sejam cognitivas, ambientais ou pessoais. Nenhuma dimensão isolada irá garantir a criatividade enquanto capacidade adquirida.

5.2 A criatividade que “seca” e o lazer

Ainda no mesmo site (administradores.com.br), encontramos outro artigo intitulado “Criatividade: fundamental no ambiente de trabalho, mas como mantê-la?”, sem citação de autoria, conforme trecho transcrito abaixo:

A fonte de boas idéias, em determinado momento, pode secar! Confira algumas dicas para evitar que isso aconteça, ou contornar a situação, caso já enfrente alguns problemas:

- * Informação: para propor novas idéias e melhorias, é preciso conhecer o produto, serviço ou segmento em questão. Informe-se sobre a concorrência, mantenha-se por dentro de todos os processos envolvidos.

- * Network: mantenha contato com profissionais da sua área. Participe de eventos e converse muito! Dessa forma você pode captar uma necessidade do setor, uma tendência de mercado.

- * Atenção: mantenha-se aberto às idéias novas. Evite se prender somente aos problemas. Pense: numa conversa informal com os amigos uma solução simples pode lhe vir à mente!

- * Lazer: ninguém é de ferro, certo? Então, que tal se dedicar ao descanso e às boas opções de lazer. Mais relaxado, sua mente se abrirá para novas perspectivas. Comece o quanto antes!

A primeira idéia que chama atenção nesta matéria é a de que a criatividade pode “secar”. Esta noção por si só já é bastante desconcertante, pois a percepção de que o processo tem de funcionar e pode falhar já é uma fonte de pressão ao trabalhador comum. Algumas dicas fazem parte do arsenal de conhecimentos acerca da criatividade, como a questão da “perícia” no assunto, já abordada, com o acúmulo de conhecimentos referentes à área trabalhada. O item “network” refere-se à relação com o ambiente, pois é na interação com o meio que se alimenta a perícia e se desenvolve pensamentos que serão adaptáveis às necessidades de inovação da sociedade.

Contudo, detenhamo-nos nos itens *atenção* e *lazer*. Aproveitando a análise de materiais publicados na mídia, citamos uma matéria publicada no site do jornal Folha, em 02/01/2011, intitulado “Pessoas distraídas são mais criativas que as concentradas” do jornalista Ricardo Bonalume Neto. O artigo dá como exemplo um personagem de seriado de televisão americana, o Dr House, que tradicionalmente encontra suas soluções em momentos de distração e cita, entre vários estudos, uma pesquisa publicada na revista "Psychological Science", do psicólogo Adam Galinsky (2008) da Escola Kellogg de Administração da Universidade Northwestern, EUA. Segundo o estudo, o processo de solução de problemas inclui tanto a distração quanto um período de pensamento consciente, sem o qual o problema não tem como ser racionalmente resolvido. Percebe-se então que, para que as idéias inovadoras surjam, o sujeito deve estar com a auto avaliação em um ponto de relaxamento, de forma que idéias aparentemente bizarras cheguem à consciência, para que possam ser lapidadas. Este fenômeno foi aproveitado no desenvolvimento da técnica denominada *brainstorming* ou “tempestade de idéias” popularizada por A.F. Osborn, na década de 50, a partir de seu livro *Applied Imagination* (HUFFMAN, et al, 2003). A técnica já foi amplamente utilizada em ambientes escolares e organizacionais e consiste na busca, em grupo, de novas soluções, com regras específicas de aceitação e acolhimento a toda e qualquer idéia. Parte-se, portanto, das idéias profundas, emocionais, irracionais, para a lapidação posterior ao nível da consciência.

Surge neste ponto, mais um aspecto de total importância na compreensão das condições para o desenvolvimento da criatividade no ambiente de trabalho: o lazer. Dejours (1992) em seu livro “A loucura do trabalho – estudo de psicopatologia do trabalho” aborda a questão do uso do tempo fora do trabalho e faz algumas considerações:

Se levarmos em conta o custo financeiro das atividades fora do trabalho (esporte, cultura, formação profissional) e do tempo absorvido pelas atividades inelásticas (tarefas domésticas, deslocamentos), pouco são os trabalhadores e as trabalhadoras que podem organizar o lazer de acordo com seus desejos e suas necessidades fisiológicas. (DEJOURS, 1992, p. 45)

Conforme esclarece Dejours (1992), o trabalhador, fora de seu ambiente de trabalho, continua ligado a este, seja através de pensamentos recorrentes ou da sua relação com o corpo cansado. O mesmo sujeito que está no trabalho é o mesmo que está em atividades de lazer e, como não é possível uma divisão entre uma metade produtora e outra consumidora, a contaminação do trabalho no tempo de descanso é inevitável.

Desta forma, há na vida moderna, uma dificuldade de se afastar convenientemente dos assuntos do trabalho para que se “recarregue a bateria”, ou seja, que haja recuperação da capacidade produtiva ao se retornar à jornada de trabalho. A dificuldade para operar a criatividade, muito decorre como consequência desta contaminação do trabalho.

O sociólogo De Masi (2000) ficou mundialmente conhecido por sua obra “O ócio criativo”. Nele, o autor revela a importância de se discutir e amadurecer o descansar a mente e o corpo. Segundo o sociólogo, “o ócio é um capítulo importante nisso tudo, mas para nós é um conceito que tem um sentido sobretudo negativo” (DE MASI, 2000, p. 17). O autor resgata o significado de ócio relacionando com a idéia dos gregos, que ligava a palavra trabalho às atividades físicas, que eram atribuídas a cidadãos de segunda classe ou escravos. As atividades intelectuais eram consideradas ociosas, porém mais valorizadas. De Masi (2000) considera que a criatividade, o jogo e o aprendizado são dimensões inseparáveis, sendo que uma alimenta a outra.

Portanto, se para o indivíduo encontrar campo fértil à criatividade depende de desenvolvimento de seu lazer, em sentido amplo, para ter o “arejamento” necessário ao retomar seu trabalho, cabe uma séria discussão na sociedade de como equacionar esta necessidade à rotina estafante do trabalhador, em que se gastam horas em trânsito, tem na organização do trabalho elementos desmotivantes como burocracia, autoritarismo e metas desmedidas, e poucos recursos financeiros ao acesso de lazer eficaz. Tributar ao trabalhador o objetivo de buscar “boas opções de lazer”, como se refere o texto da internet, inicialmente consultado, é desconsiderar toda a gama de fatores que influenciam nesta capacidade de relaxamento

necessário. Algumas empresas já estão atentas a esta questão, como no caso da empresa Google, que constantemente é mostrada na mídia como exemplo, pois tem em seus escritórios espaço dedicado ao lazer, com salas de jogos e relaxamento, onde se estimula os funcionários a utilizarem, a fim de manterem-se em condições equilibradas de trabalho. Contudo, conforme se enfoca nas reportagens onde estas empresas aparecem, ainda se trata de exceções de vanguarda no mundo corporativo.

5.3 Criatividade e motivação

Seguindo na tarefa de encontrar páginas virtuais para trabalhadores com o assunto “criatividade”, nos deparamos com o site “RH.com.br”, que consiste num portal que busca atualizar-se de todo e qualquer tema que tenha a ver com a administração de recursos humanos, tanto no foco do funcionário como para uso das empresas. Em 14/06/2011 publicou uma entrevista com o consultor Gilclér Regina, diretor do CEAG Desenvolvimento de Talentos e Editora. O artigo foi nomeado “Criatividade: uma mescla de dom pessoal e competência”, porém apesar do reducionismo do título, no decorrer do texto é acrescentada uma breve referência à importância do ambiente, contudo o foco é neste enquanto oportunidade para a criatividade e não variável importante.

Além do menosprezo ao fator ambiental, Regina (2011) dispara: “As pessoas bem-sucedidas conquistam objetivos porque pensam diferente e não se limitam às regras que lhes são impostas”. Imaginando o universo de trabalhadores e tipos de trabalhos, dando foco à grande massa trabalhadora que lê este tipo de literatura, de fácil acesso, percebe-se o risco que tais afirmações têm na influência ao psiquismo do funcionário que tem como meta primeira dar conta do que seria “básico”, ou seja, dar conta das tarefas descritas ao seu cargo, e em segundo plano almeja “fazer a diferença”, expressão utilizada para descrever a motivação em crescer em sua carreira utilizando-se da criatividade como diferencial. Graduar a “rebeldia” às regras e moldes da sociedade, das organizações e grupos, à necessidade de adequação e adaptação a este mundo, é tarefa complexa, que requer um acompanhamento

individualizado. Talvez por esta percepção, estejam cada vez mais em desenvolvimento e na moda, várias modalidades de acompanhamento profissional como o *Coaching*, *Counseling* e *Mentoring*. São tipos de trabalho de intervenção a nível individual, que buscam promover o desenvolvimento da pessoa em seu trabalho ou carreira, através do autoconhecimento e aprendizagens que levam à superação de suas limitações profissionais.

5.4 Trabalhos e trabalhos

Em toda a história da organização do trabalho nota-se uma clara distinção entre as camadas intelectualizadas e abastadas da sociedade, que ficam com o lucro, o planejamento e o controle e a classe operaria, que executam e tornam possível os empreendimentos planejados. Domenico De Masi (2000), quando desenvolve suas idéias acerca do “ócio criativo” teve de revisar o conceito de ócio para os gregos, cujas classes dominantes o desfrutavam, pela simples noção de contraponto ao trabalho braçal e físico. Vimos no capítulo primeiro, através de Peter Druker (1999), que a sociedade a partir da Revolução Industrial migrou do “ser” para o “fazer” e como consequência, tivemos uma mobilidade onde, não bastava ser considerado cidadão de primeira classe ou intelectual, mas saber fazer o que se propõe, seja planejar ou executar uma obra ou serviço. Disto entra-se na divisão do trabalho, entre o braçal e intelectual, cuja ordem já não era a tradição, mas sim a capacidade de uso do conhecimento.

Nos tempos atuais, permanece a distinção, entre classes abastadas, com maior poder aquisitivo e por consequência, maior escolaridade, e as classes da sociedade que executam as tarefas físicas e menos valorizadas, sendo milhares de nuances entre ambos extremos. Portanto, quando se fala em trabalho, temos de levar em conta que há uma variedade infinita de dimensões nesta categoria, que abarca desde o profissional altamente qualificado tecnicamente, com anos de estudos, como o trabalhador analfabeto que detém o conhecimento para a execução de suas tarefas. Não se trata de uma diferenciação por importância ou relevância,

apesar do status ter suas distinções naturais, como remuneração, porém permanece a dicotomia trabalho intelectual e físico.

De Masi (2000), quando trata da relação trabalho físico e intelectual, fala de como se evoluiu a noção de trabalho, tendo em vista que “por milhares de anos, a aristocracia social distinguia-se não pelo que fazia, mas pelo que não fazia” (DE MASI, 2000, p. 220), ou seja, quem pertencia à nobreza não deveria trabalhar, pois este era algo próprio da plebe. Com a evolução da atividade intelectual, a compreensão se estendeu a ponto de nos confundirmos hoje no que é nossa personalidade e nossa identidade profissional. Nas reportagens na TV os jornalistas não começam as apresentações pelo nome, mas sim pela profissão. Não é o Sr. João que foi assaltado, mas sim o “mecânico João”. E assim se reforçam as relações de identidade homem-trabalho.

O grande paradoxo, quando se fala de criatividade no trabalho, é que se pode atingir a todas as variedades de atuações, do alto executivo de multinacional, ao catador de lixo reciclável na Ong da periferia. Contudo, independente do tipo de trabalho, há leis naturais que regem o desempenho, como por exemplo, a motivação que gera no indivíduo como um todo, ter um trabalho com significado, mentalmente saudável e com campo fértil à criatividade, independentemente se ao final de sua jornada ele está ou não suado.

Neste contexto de diferenças naturais entre os trabalhadores, chama a atenção como os meios de comunicação buscam formar os gestores que lidarão com os recursos humanos das organizações e, conseqüentemente, com a criatividade nestes meios. No livro intitulado “Não tenha medo de ser chefe” de Bruce Tulgan (2009), um dos títulos mais vendidos atualmente no segmento de auto-ajuda corporativo, podem ser encontradas algumas orientações aos gerentes do tipo:

- Transforme as práticas de eficácia comprovada em procedimentos operacionais padrão.
- Ensine os procedimentos operacionais padrão a todos e exija que sejam seguidos à risca.
- Repita feito papagaio os procedimentos operacionais padrão.

- Dê aos funcionários formulários de controle passo a passo sempre que possível.
- Faça o acompanhamento das tarefas o tempo todo. (TULGAN, 2009, p.103)

Tais regras, onde se equipara o gerente a um papagaio, podem ser interessantes nos trabalhos de alta periculosidade, onde qualquer descuido ao protocolo pode resultar em um desastre, contudo é apenas parte dos cuidados. Nas demais variáveis de trabalhos regras como estas são extremamente estressantes, fechando por completo qualquer incentivo à criatividade. Imaginemos um funcionário de uma fábrica qualquer, que tem um gerente que vem usando sistematicamente as dicas do referido livro. Ninguém melhor que o funcionário que está no ato produtivo de sua unidade para entender a dinâmica de suas tarefas, portanto, ninguém melhor que ele para indicar comportamentos e mudanças que melhorariam e otimizariam seu trabalho. Contudo, com regras de gerenciamento que encurtam a capacidade de intervenção criativa deste funcionário, a empresa perderá a chance de entender e intervir de uma forma eficaz, mesmo que gaste fortunas com consultores externos que tentarão “ler” a rotina do cargo para descrevê-la num plano formal de Descrição de Cargos.

Nesse contexto, observa-se em outro trecho do livro, onde se trata da criatividade especificamente:

Alguns cargos exigem que os profissionais assumam riscos e cometam erros, como os trabalhos que envolvem criatividade e inovação. Nesses casos, como é possível dizer aos funcionários exatamente o que fazer e como fazer?

Se o trabalho de um funcionário é ser criativo, o maior favor que você faz por ele é esclarecer o que *não* está sob o poder de decisão dele. Diga com todas as letras quais os parâmetros dentro dos quais ele deve operar. Se não deseja restringi-lo sob nenhuma hipótese – nada de diretrizes e metas – defina todos os parâmetros que *podem* ser estabelecidos.(...) Mas é essencial definir parâmetros para criar um espaço em que os riscos e os erros possam ocorrer com segurança.

Às vezes, os gerentes passam tarefas ditas “criativas” porque no fundo não têm uma meta clara em mente ou ainda não sabem o que querem.

Toda tarefa possui parâmetros. Na condição de chefe, você deve articulá-los de forma objetiva e metódica – por mais escassos ou vagos que sejam – para que os funcionários compreendam exatamente o que se espera deles. (TULGAN, 2009, p. 104-105)

Neste trecho, percebe-se um alto grau de artificialismo e preconceito em relação ao que é criatividade. Primeiramente, enfatizar “riscos” e “erros” ao processo criativo é extremamente depreciativo, pois somente podemos julgar como errado algo em comparação ao que se existe. Um produto da criatividade pode se mostrar sim, num primeiro momento, inútil, fora de possibilidades de adaptação, porém bloquear idéias criativas, sob o pretexto de serem arriscadas ou erradas, somente faz com que o processo se extinga. Esta concepção pode gerar nos gerentes que os lê um comportamento cheio daquilo que já expomos como “matadores de criatividade” de Amabile (1999): avaliações precipitadas e excesso de controle, com micro gerenciamento de detalhes.

Interessante notar a questão de como a criatividade, enquanto modismo pode se disfarçar, sendo utilizada apenas como meio de se camuflar a incompetência de profissionais de gerenciamento. Tulgan (2009) fala das tarefas criativas como uma forma de motivar para direções por ele desconhecidas, o que pode gerar, conforme ele comenta mais adiante no texto, alguns “roubos de idéias”, pois o gerente dá o início ao processo criativo, na medida em que cria o ambiente adequado estimulando o funcionário, contudo se apropria das idéias sorrateiramente, visto que não houve clareza do processo criativo. Os tão falados parâmetros, para ele, nada mais são que limites à criatividade, para evitar que o gestor se sinta sem controle sobre a situação e os funcionários. Desta forma, a necessidade de controle se coloca acima da real decisão de estimular a criatividade.

Diante de tais fatos, percebemos que além de termos formas de organização de trabalho e emprego distintos, temos também formas de gerenciamento que formam uma gama grande de ambientes laborais. É para este cenário “colorido” que as publicações se dirigem de uma forma ávida, com artifícios que chamam a atenção e prometem sucesso, contudo estão mais voltadas aos seus lucros que propriamente a uma discussão e democratização de informações sérias e produtivas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A criatividade é um fenômeno complexo, que envolve atributos pessoais e ambientais, emergindo em idéias e comportamentos que mudam o curso e a trajetória de vidas, empresas, mercados e sociedade, criando novas realidades e saltos no desenvolvimento da humanidade.

O fenômeno criativo é, portanto, algo extremamente desejado em nossa sociedade seja a nível particular ou social. Desfrutar da capacidade criativa pode trazer, além de lucros, um grau de satisfação com a vida de forma geral. A pessoa cuja experiência o levou a descobrir-se criativo, acaba por desenvolver uma forma de “ser” no mundo muito peculiar, como nos descreve Gardner (1995):

Indivíduos altamente criativos realmente parecem levar sua vida de uma maneira diferente da maioria das outras pessoas. Eles se engajam inteiramente em seu trabalho e são apaixonados por ele; manifestam uma necessidade de fazer alguma coisa nova e sabem perfeitamente quais são seus propósitos e objetivos fundamentais; são extremamente reflexivos a respeito de suas atividades do uso do tempo e da qualidade de seus produtos (GARDNER, 1995, p.148)

Retomando os questionamentos iniciais deste trabalho, percebemos que é possível ser criativo em meio a metas desmedidas e rotinas estafantes – atributos negativos comuns ao meio organizacional em nossa sociedade - desde que o sujeito tenha desenvolvido aparatos que o guiem como a resiliência, abordada no capítulo três. O sujeito em meio a cobranças pode sim, por suas características reflexivas e foco definido, encontrar soluções criativas como resposta às angustias da pressão cotidiana. Contudo, não se trata de uma regra, visto que em geral, as metas em grau exagerado servem mais como bloqueadoras que incentivadoras, no cidadão comum, como demonstraram os estudos de Tereza Amabile, conforme verificado em Huffman (2003), ao citar os “matadores da criatividade”.

Rotinas estafantes, por outro lado, levam à sobrecarga mental e estresse, que por sua vez diminuirão a capacidade de descanso do trabalhador. Como

acompanhamos em Dejours (1992) citado no capítulo quarto, o descanso é fundamental para recarregar as forças e arejar a mente para a qualidade no trabalho. Contudo, a vida em especial nas grandes cidades, contempla elementos que pesam contra o trabalhador neste aspecto: trânsito, insegurança, indiferença, falta de recursos para o lazer eficaz, etc.

Somadas às rotinas estafantes naturais aos grandes centros urbanos, temos as culturas desumanas de certas empresas, seja nestas grandes cidades ou nas pequenas do interior, que ainda se utilizam da escravidão, declarada ou disfarçada. Algumas até tem em seus discursos longas listas de benefícios e incentivos aos seus trabalhadores, contudo dissimulam a cultura do terror, onde o fantasma do desemprego é utilizado como ferramenta de motivação ao cuidado e dedicação ao trabalho. São pressões inadequadas produzidas por gestores despreparados, que não tendo o conhecimento do psiquismo humano, se valem de meios ameaçadores para conseguirem dar conta de suas demandas. Perdem com isso, a oportunidade de alcançar níveis de otimização de seus produtos e serviços, pois matam o que os grupos e indivíduos têm de melhor, sua espontaneidade e criatividade.

Muitas das formas de lidar dos gestores de nosso tempo são reedições de idéias equivocadas e ultrapassadas do passado. São as “conservas culturais” em ação que vimos no capítulo sobre o Psicodrama,. Estas conservas cristalizam tradições que nos moldam, nos dão identidade, cultura, mas também nos engessam e nos prendem a fórmulas inadequadas. O sofrimento que elas causam não é capaz, por si só, de extinguir as idéias que a geraram. Faz-se necessário a criação de novos paradigmas para substituir os antigos, criando-se assim, novas conservas. Boas ou ruins, úteis ou obsoletas, o fato é que precisamos de conservas culturais para manter um sentimento de ordem e segurança. Também é certo, como nos fala o Psicodrama, que o ser humano somente encontra realização pessoal, na medida em que consegue ser espontâneo e criativo e este sentimento de realização foi muito estudado por Amabile, conforme vimos, quando verificou que os motivadores intrínsecos são mais poderosos que os extrínsecos, quando se fala em processo criativo.

De qualquer forma, como vimos, metas desmedidas e rotinas estafantes criam um clima organizacional inapropriado quando se fala em trabalhar com prazer e “vestir a camisa”, termo tão em voga no meio organizacional. “A criatividade floresce mais quando o indivíduo realiza tarefas mobilizado mais pelo prazer e satisfação do que pela obrigação e dever” (ALENCAR, 1998, p. 20).

Conclui-se que há possibilidade de responder criativamente com pressões, contudo será um processo mais raro nesses meios, visto que a criatividade é um fenômeno que se mobiliza com muito mais facilidade quando o meio ambiente a estimula. Uma certa dose de pressão se faz necessária, para mobilizar o processo criativo na busca de alternativas, mas a dosagem desta pressão fará toda a diferença na obtenção do sucesso.

A segunda questão proposta neste trabalho foi a de verificar se a criatividade operacionaliza atitudes válidas para o mundo do trabalho atual. Neste sentido, voltamos à reflexão acerca das estruturas hierárquicas e divisões de tarefas, que compõem o cenário atual. Quando pensamos no trabalhador cujas tarefas são ligadas à direção e coordenação, criação intelectual e estão nos altos postos das organizações, percebemos que a criatividade pode ser um requisito para bom desempenho nas suas funções.

Encontrar nichos de mercado, desenvolver novos produtos, encontrar novas formas de gestão de pessoal, são exemplos de atribuições cuja capacidade criadora se faz necessária. Contudo, quando falamos do funcionário no final desta cadeia produtiva, cujas tarefas são repetitivas e alienantes, seus movimentos claramente definidos e seu controle sobre as circunstâncias de trabalho mínimas, percebemos que a criatividade para estes são desmotivadas, pois cria-se a cultura do risco da falta de controle sobre a massa, ou seja, pela falta de capacitação dos gestores, estimula-se mais o rigor no cumprimento dos movimentos, como na época da Administração Científica de Taylor, do que o incentivo à criação produtiva e participativa.

A criatividade operacionaliza ferramentas importantes ao dar ao sujeito a chance de engajamento ao seu trabalho, levando-o a repensar sua história, seus

movimentos, suas realizações. Cada cidadão tem assim a condição ideal, pela proximidade e informações que dispõe, de buscar recriar suas tarefas de forma mais adequada, principalmente quando se compara às avaliações de superiores.

Um funcionário pode encontrar melhor solução aos problemas cotidianos de seu cargo que um consultor ou chefe, pois domina melhor seu trabalho que seus gestores. A empresa se beneficia muito quando seus funcionários estão engajados na busca de novas idéias, produtos e soluções. A questão que se coloca é como criar o meio adequado para estímulo destas faces de criatividade, onde ambos os lados saem ganhando.

Percebemos, através dos achados da mídia, como os apresentados neste trabalho, que tem se focado, cada vez mais, na estimulação e importância da criatividade para ambos os lados, empresa e funcionário. A criatividade atrelada ao bem comum, à sociedade e história, fica mais perceptível quando falamos nos desenvolvimentos tecnológicos. Contudo, a criatividade tem espaço em nosso cotidiano a todo momento: desde uma palavra ou frase, dita em um momento importante, uma rota alternativa no caminho de casa, um prato diferente adaptando-se ingredientes que se tem na geladeira, um presente a um amigo, etc. O espaço que a criatividade tem em nossa vida é ilimitado, contudo a mídia tem se detido a algumas áreas mais entusiásticas, tanto pela evolução tecnológica como pela questão de lucros.

Nas grandes empresas, percebe-se cada vez mais, o reconhecimento de importância e estimulação à criatividade enquanto valor agregado. Citamos como exemplo os valores, do conjunto “missão-visão-valores” de algumas empresas. A Natura apresenta como compromisso aos seus colaboradores: “devemos criar condições para atrair e manter em nossos quadros colaboradores motivados, criativos, talentosos, com espírito empreendedor e ampla visão de negócios.” O Hospital São Vicente, em Curitiba, tem em seus corredores divulgados os seus valores e a criatividade está ao lado de outros como ética, agilidade, humanização, sustentabilidade e responsabilidade social. Ressalta-se aqui que um hospital, não tem como objetivo a criação de objetos ou produtos, mas sim relações saudáveis e agradáveis, que minimizam os desgastes, em meio a uma rotina que deve seguir a

risca o protocolo. A SPC (Serviço de Proteção ao Crédito) tem em seu site divulgados os valores: “honestidade, integridade e transparência; excelência em serviços, inovação e criatividade, e satisfação do cliente”.

Constata-se, desta forma, que além das empresas que tem a criatividade como uma ferramenta (criação de produtos e serviços), as empresas que lidam com rotinas específicas, também se beneficiam com a estimulação desta capacidade humana.

Na questão criatividade no trabalho, percebemos que muito há de se evoluir na compreensão desta matéria, pois se exige cada vez mais dos funcionários o desenvolvimento de habilidades como esta, porém pouco se dá em questão de oportunidades para o desenvolvimento de capacidades tão complexas.

O sujeito deve vir pronto e daí decorre as dificuldades, em especial quando pensamos a questão de histórias pessoais e oportunidades disponíveis. Vivemos em uma sociedade com muitas diferenças culturais, sociais e econômicas, sendo necessário um olhar mais apurado para se aproveitar as diferenças como algo positivo e não como defasagem.

A criatividade positiva é aquela que é fruto do desejo humano de evoluir e crescer. Por si só não dá conta de todas as mudanças necessárias, pois muito se precisa compreender enquanto sociedade, para que se possa efetivamente evoluir. Há o fruto da criatividade individual e também a criatividade grupal, enquanto forças tarefas, grupos de trabalho ou movimentos sociais. Porém uma característica tão poderosa, também pode ser usada de forma negativa, pois diariamente vemos o mundo do crime e das organizações fanáticas religiosas com ações criativas, antiéticas, criminosas e desumanas. A capacidade individual está dada ao ser humano, o potencial de incentivo pode ser dado pelo ambiente, porém o uso e a efetividade depende do que o ser humano traz de base ética e moral.

Focando na relação trabalho e criatividade, finalizamos com uma reflexão de Dejours (1992):

Considerando o lugar dedicado ao trabalho na existência, a questão é saber que tipo de homens a sociedade fabrica através da organização do trabalho. (DEJOURS, 1992, p. 133).

O desejo humano é a evolução, a superação de desafios e hoje a criatividade é provocada a ser o impulso a mais neste salto, transformar a organização do trabalho em algo mais adaptado e inspirado à realidade humana que a das máquinas; criar robôs e inteligências artificiais, a serviço da humanização, sem se perder na indiferença social. A criatividade é desafiada a modificar a sociedade em seu âmago, seu direcionamento, seus sentimentos e relacionamentos.

Empreender esta breve pesquisa acerca do tema “criatividade” levou-me a desvendar um fenômeno que faz parte de nosso cotidiano, porém pouco é evidenciado no dia-a-dia. Focar na compreensão deste fenômeno já é estímulo ao desenvolvimento desta capacidade, que pode, em muito, ser potencializada. Percebo que já existem movimentos pedagógicos engajados na estimulação desta capacidade na educação formal, para que o futuro trabalhador esteja capacitado e credenciado no uso de sua capacidade criadora, contudo a sociedade como um todo deve enfatizar esta necessidade, sendo mais tolerante com idéias, pessoas e soluções diferentes.

O ideal sempre está por ser criado e quem quer trabalhar com pessoas, melhorando sua capacidade trabalhadora com saúde em todos os âmbitos, deve fazer uso desta estimulação como meio de empreender bem estar em um mundo tão competitivo, como o do trabalho.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Eunice M. L. S.; Faria, Maria de F. B. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo: v.31, n.2, p. 50-61, abril/junho, 1996, Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=3102050.pdf>. Acesso em 20 de março de 2011.

ALENCAR, Eunice M. L. S.; Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: v.38, n.2, p. 18-25, abril/junho, 1998. Disponível em: http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.../10.1590_S0034-75901998000200003.pdf. Acesso em 20 de março de 2011.

BODEN, Margaret A. **Dimensões da Criatividade**. Porto Alegre: ArtMed, 1999.

CYRULNIK, Boris. **Os Patinhos Feios**. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Makron, 1993.

DEJOURS, Christophe, **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5.ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

DE MAIS, Domenico. **O ócio criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DUALIB, Roberto; SIMONSEN JR, Harry. **Criatividade e Marketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

DRUKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1999.

FONSECA; Carlos A. M.; BASTOS, Antonio, V.B. Criatividade e Comprometimento Organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v.3, n.1, p. 61-88, jan/jun, 2003. Disponível em: <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7068>. Acesso em 20 de março de 2011.

GARDNER, Howard. **Inteligências Múltiplas: a teoria na pratica**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

GOLEMAN, Daniel; KAUFMAN, Paul; RAY, Michael. **O Espírito Criativo**. 5. ed. São Paulo: Cultrix, 2003.

GOLEMAN, Daniel, **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. 5. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

HUFFMAN, Karen; VERNROY, Mark; VERNROY, Judith. **Psicologia**. São Paulo: Atlas, 2003.

LUBART, Todd. **Psicologia da Criatividade**. Porto Alegre: ArtMed, 2007.

MORENO, Jacob Levy, **Psicodrama**. São Paulo: Cultrix, 1985.

ORLINKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

SACHUK, M. I.; CANGUSSU, E. T. Apontamentos iniciais sobre o conceito de resiliência. Serviço Social em Revista . Uel, Vol. 11, nº 1, jul/dez, 2008.
Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/ssrevista/c-v11n1.htm>. Acesso em: 20 de março de 2011.

TULGAN, Bruce. **Não tenha medo de ser chefe**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

WECHSLER, S. M.; NAKANO, T. C. **Caminhos para a avaliação da Criatividade: Perspectiva brasileira**. Campinas: IDB, 2002.

ANEXO A

18 técnicas para desenvolver a criatividade

Página 1 de 1

05 de abril de 2008, às 17h32min

18 técnicas para desenvolver a criatividade

Por

Apresento aqui 18 técnicas para desenvolver a criatividade.

O leitor deverá fazer aquela que mais lhe agradar.

<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/18-tecnicas-para-desenvolver-a-criatividade/611/>

SANDRA REGINA DA LUZ INÁCIO

18 TÉCNICAS PARA DESENVOLVER A CRIATIVIDADE

Técnica 01 - Gerar idéias diferentes

- Saiba que há um tesouro em sua cabeça - uma mina de ouro entre suas orelhas. Construir um computador com as mesmas características do seu cérebro custaria mais do que 3 bilhões de bilhões de dólares. Sabe como se escreve isso? Assim, um três e dezoito zeros:
- Todo dia escreva pelo menos uma idéia sobre estes assuntos: como eu posso fazer meu trabalho melhor; como eu poderia ajudar outras pessoas; como eu posso ajudar meus amigos; como eu posso ajudar o meu país.
- Escreva seus objetivos específicos de vida. Agora, carregue esta relação no bolso - sempre.
- Faça anotações. Não saia sem papel e lápis ou algo para escrever. Anote tudo. Não confie na memória.
- Armazene idéias. Coloque em cada pasta um assunto. Idéias para a casa, para aumentar a sua eficiência no trabalho, para ganhar mais dinheiro. E vá aumentando este banco de dados através de leitura, viagens, conhecimento com novas pessoas, filmes, competições esportivas etc.
- Observe e absorva. Observe tudo cuidadosamente. Aproveite o que você observa. E principalmente, observe tudo como se fosse à última vez que você fosse ver.
- Desenvolva uma forte curiosidade sobre pessoas, coisas, lugares. Ao falar com outra pessoa, faça com que ela se sinta importante.
- Aprenda a escutar e ouvir, tanto com os olhos quanto com os ouvidos. Perceba o que não foi dito.
- Descubra novas fontes de idéias. Através de novas amizades, de novos livros, de assuntos diversos e até de artigos como este que você está lendo.
- Compreenda primeiro. Depois julgue.
- Mantenha o sinal verde de sua mente sempre ligado, sempre aberto.
- Procure ter uma atitude positiva e otimista. Isso ajuda você a realizar seus objetivos.
- Pense todos os Dias. Escolha uma hora e um lugar para pensar alguns minutos, todos os dias.
- Descubra o problema. Ataque seus problemas com maneiras ordenadas. Uma delas é descobrir qual é realmente o problema, senão você não vai achar a solução. Faça seu subconsciente trabalhar. Ele pode e precisa. Dia e noite. Fale com alguém sobre a idéia, não a deixe morrer.
- Construa GRANDES idéias a partir de que ainda são só idéias. Associe idéias. Combine. Adapte. Modifique. Aumente. Diminua. Substitua. Reorganize-as. E finalmente. Inverta as idéias que você tem.
- Evite coisas que enfraqueçam o cérebro: barulho, fadiga, negativismo, dietas equilibradas, excessos em geral.
- Crie grandes metas. Grandes objetivos.
- Aprenda a fazer perguntas que desenvolvam o seu cérebro: Quem, Quando, Onde, O quê, Por que, Qual. Como.
- Coloque as idéias em ação. Lembre-se que uma idéia razoável colocada em ação é muito melhor que uma grande idéia arquivada.

ANEXO B

Criatividade: fundamental no ambiente de trabalho, mas como mantê-la?

Página 1 de 2

14 de agosto de 2007, às 07h00min

Criatividade: fundamental no ambiente de trabalho, mas como mantê-la?

Cada vez mais a criatividade tem sido vista como um diferencial no mercado de trabalho e instrumento preponderante para quem deseja crescer na carreira, principalmente entre os que ocupam cargos mais altos na hierarquia de uma empresa.

infopessoal

SÃO PAULO - Cada vez mais a criatividade tem sido vista como um diferencial no mercado de trabalho e instrumento preponderante para quem deseja crescer na carreira, principalmente entre os que ocupam cargos mais altos na hierarquia de uma empresa.

Diante dessa realidade, a pergunta inevitável é: como alimentar a criatividade, mantendo-a "acesa" o tempo todo?

Defina seu papel

Primeiro, é preciso que você tenha bem definida a sua função dentro da empresa. Caso contrário, perderá seu tempo em tarefas que não agregam valor e desperdiçam sua energia, além de desviarem você do foco.

Ao longo do tempo, poderá se sentir cansado e repleto de trabalho, ao mesmo tempo em que a empresa, em um sentido contrário, achará que você não tem apresentado resultados esperados para a sua função: novas idéias, novos clientes, perfil dos concorrentes etc.

Pense: você ocupa um cargo estratégico, certo? Então, neste caso, aja como tal: coloque a "mão na massa" quando necessário, dando todo o suporte que sua equipe necessita, mas tenha consciência do que a empresa espera de você: inovação.

Trave uma briga com sua agenda

Para manter a criatividade em dia, você precisa de tempo! É impossível criar envolvido em tarefas operacionais e preocupado em resolver questões e pendências de rotina o tempo todo.

Diante disso, a solução é travar uma verdadeira guerra com sua agenda, priorizando atividades e sabendo deixar algumas coisas para depois, quando necessário.

Esteja certo de que a mudança de postura não virá de um dia para outro. Você passará pelo processo de aprender a dizer não algumas vezes, não por "má vontade", mas sim para conquistar espaço em sua agenda para o que realmente interessa.

Aguce sua criatividade!

Pode-se dizer que a criatividade está bastante atrelada ao perfil de cada um: obviamente, quem é avesso a mudanças, terá maior dificuldade em ser criativo. Mas, mesmo aqueles dotados de alto poder de criação, precisam de meios para aguçá-la.

ANEXO C

Folha.com - Equilíbrio e Saúde - Pessoas distraídas são mais criativas do que as concentradas - 02/01/2011

Página 1 de 3

FOLHA.com

02/01/2011 - 10h03

Pessoas distraídas são mais criativas do que as concentradas

RICARDO BONALUME NETO
DE SÃO PAULO

Quem diria: se distrair pode ser a melhor maneira de resolver um problema difícil de forma criativa.

"Distração" costumava ter uma conotação negativa em estudos médicos; por exemplo, pesquisas que mostram o maior risco de causar um acidente de carro ao se distrair falando ao celular.

Divulgação



Em "House", soluções para os casos mais cabeludos surgem quando médico Gregory House (Hugh Laurie) se distrai

Mas trabalhos recentes têm demonstrado que a distração está vinculada à criatividade, especialmente na hora de resolver problemas complexos.

Só que até certo ponto: em excesso, distração combina com esquizofrenia -um distúrbio psíquico que pode incluir alucinações, delírios e fuga da realidade.

Como a distração ajuda a ser criativo e produzir soluções? Para muita gente, a prática de "dar um tempo", "fazer uma pausa no trabalho", costuma fazer a resposta para um problema surgir de repente, como mágica.

É só assistir ao seriado "[House](#)" (Universal) para entender como funciona. O médico Gregory House e sua equipe são escalados para diagnosticar e tratar apenas os casos mais cabeludos.

O enredo tem uma fórmula básica. Eles passam três quartos do programa raciocinando logicamente sobre sintomas, tratamentos e causas de doenças. Mas só no fim do episódio, quando House se distrai ou tem a atenção chamada para algo bizarro, que uma resposta "clica" no seu cérebro.

ANEXO D

RH.com.br - Impressão: Criatividade: uma mescla de dom pessoal e competência

Página 1 de 3



[Criatividade]

Criatividade: uma mescla de dom pessoal e competência

Patrícia Bispo

Jornalista responsável pelo conteúdo da comunidade virtual RH.com.br.



Criatividade. Para alguns essa é uma palavra com sinônimo de incógnita, já para outros é uma é uma mescla de dom pessoal e competência com oportunidade. Cada vez mais, a velocidade com que as informações disseminam-se em todos os cantos do globo faz com que o que hoje seja considerado novo, em pouco tempo, torne-se obsoleto. Face a essa realidade, o profissional que se apresenta com potencial criativo torna-se um diferencial significativo não apenas para o negócio, mas também para si, pois isso impacta na ascensão de carreira e aumenta, inclusive, sua empregabilidade.

Mas, ser criativo é apresentar propostas inovadoras em ritmo constante? Para Gilclér Regina, consultor organizacional e diretor da CEAG Desenvolvimento de Talentos e Editora, a criatividade está intimamente ligada ao sucesso de sua aplicabilidade. O ambiente também propicia um exercício maior da criatividade.

"O problema das empresas é a comunicação, querem motivar os funcionários, mas não perguntam o que motiva. E tenho a impressão que a criatividade anda de mãos dadas com a motivação", enfatiza. Em entrevista concedida ao RH.com.br, Gilclér Regina assinala as características de uma pessoa criativa e a influência do ambiente corporativo na criatividade dos profissionais. Boa leitura!

RH.com.br - O que faz a criatividade ser tão necessária ao ambiente corporativo?

Gilclér Regina - Primeiramente quero dizer que criatividade não é somente gerar coisa nova, mas também é abandonar coisas velhas e isso reflete em comportamento. Estes dias fiz uma palestra numa das maiores empresas do mundo de máquinas para embalagens de produtos alimentícios e farmacêuticos e fiquei pensando que por mais científico que seja, a mecânica, os componentes, o sistema, tudo passou por uma cabeça pensante que viu o que ninguém viu, isso é criatividade. A criatividade é tão necessária porque ela antecipa a mudança. Tudo o que é novo hoje vai deixar de sê-lo em poucos meses e em alguns anos vai desaparecer. A sociedade hoje quer mais com menor custo em tempo recorde. A criatividade no mundo corporativo é muito mais que algo ligado à estrutura. É uma mudança de mentalidade para novos serviços, sistemas e produtos.

RH - O senhor considera criatividade um dom ou uma competência?

Gilclér Regina - Entendo que a criatividade é uma mescla de dom pessoal e competência com oportunidade. Acredito que todo ser humano tem uma criatividade em si, muitas vezes adormecida. Claro que você pode melhorar muito a criatividade com a competência, com o estudo e a aplicação do trabalho, mas ela é o passo seguinte. Oscar Niemeyer desenhava na prancheta a sua ideia, mas quem colocava em prática na construção era o Lúcio Costa. A criatividade do ser humano geralmente faz ver o que todos veem, mas enxerga diferente e esta sutileza é dom mesmo.

RH - A criatividade está diretamente relacionada à apresentação de propostas ou ideias "brilhantes"?

Gilclér Regina - Porque provoca o impacto, a mudança, o resultado novo, aquela coisa que revoluciona o sistema e isso é brilhante. Mesmo um Thomas Edison que tentou mais de mil vezes até chegar à lâmpada elétrica, em nenhum momento deixou de ser criativo e brilhante, mesmo nos erros, porque foram eles que proporcionaram o acerto. Dizem que em cada cérebro do brasileiro tem um gênio esperando para sair, ou seja, reconhecidamente somos um povo criativo. Ser brilhante é consequência. Voltando ao Edison, mesmo que tenha trabalhado muito, até a exaustão, no processo de tentativa, erro e acerto, a criatividade esteve sempre presente. É aquela